

Introducción

¿Qué es AUTOCAP?

AUTOCAP significa Auto-Evaluación de Capacidades. Es una herramienta que permite obtener una impresión general de una organización, dándonos una idea de la etapa de desarrollo en que se encuentra y permitiéndonos comprender mejor su impacto actual y potencial.

A pesar de que AUTOCAP se basa en otros modelos de herramientas de evaluación, busca ser relevante específicamente a organizaciones de desarrollo cristianas. Esta herramienta es útil para reflexionar, para afirmar lo que es bueno y buscar la dirección de Dios.

Las herramientas de evaluación de buena calidad son ampliamente utilizadas y se ha encontrado que su uso es beneficioso puesto que ayudan a las organizaciones a mejorar su estándar de servicio y sus resultados generales. Dichas herramientas ayudan a los equipos administrativos a enfocarse en áreas a las cuales se debe dar prioridad si es que las organizaciones han de mejorar.

Se espera que esta herramienta resalte aspectos positivos de las organizaciones de forma que éstas puedan ser estimuladas y afirmadas. Esta herramienta también dirigirá la atención hacia aquellas áreas que requieran mejoramiento. La evaluación será provechosa en la medida en que se realicen comparaciones en el tiempo.

La herramienta AUTOCAP puede no ser pertinente para toda situación, de forma que animamos a las organizaciones a que adapten y mejoren la herramienta de acuerdo con sus necesidades individuales. Si hacen adaptaciones a AUTOCAP, por favor den el reconocimiento a Tearfund como fuente, y quizás envíenos una copia como muestra. AUTOCAP hace uso de una lista de chequeo en forma participativa. Este enfoque de lista de chequeo no es la única forma de evaluar una organización. Puede ser apropiado utilizar otros enfoques para complementar a AUTOCAP, a fin de adquirir una perspectiva más amplia.

Sugerimos algunas opciones para el uso de AUTOCAP (ver página 11). Varias de las opciones involucran el paso por algunas etapas, las cuales explicamos en las páginas 27–31. Si ustedes desean trabajar estas etapas, les recomendamos que utilicen a un buen facilitador, empleando de ser necesario, a una persona externa a la organización.

La herramienta AUTOCAP está dividida en tres módulos de evaluación. Estos pueden seleccionarse de acuerdo a las necesidades individuales de la organización o pueden utilizarse como un conjunto completo.

Los tres módulos cubren tres temas:

- ORGANIZACION INTERNA – quiénes somos
- VINCULOS EXTERNOS – con quiénes trabajamos
- PROYECTOS – qué hacemos.

Cada uno de los temas cubre una gama de áreas clave relacionadas con ese tema.

MODULO 1 **Organización interna**

Este módulo define las aspiraciones de la organización que se expresan por medio de su propósito, visión, misión, valores e identidad. Estos se ven reflejados en las estrategias, la gestión, los sistemas y las estructuras de la organización.

- Areas clave**
- Misión
 - Compasión
 - No-discriminación
 - Cuerpo directivo
 - Planificación
 - Estructura organizacional
 - Procedimientos para presentación de informes financieros
 - Gestión de recursos humanos
 - Distintivo como cristianos
 - Estrategia
 - Liderazgo
 - Participación del personal
 - Gestión financiera
 - Sistemas administrativos
 - Recursos humanos
 - Auto-reflexión y aprendizaje

MODULO 2 **Vínculos externos**

Este módulo se enfoca en la forma en que la organización se relaciona con otras. Cuando se fortalecen las relaciones informales y formales con otras organizaciones, se fortalece la capacidad de la organización puesto que ésta adquiere recursos y apoyo adicionales.

- Areas clave**
- Relaciones con otras organizaciones
 - Defensoría
 - Relación con la iglesia
 - Capacidad para obtener y movilizar recursos

MODULO 3 **Proyectos**

Este modulo tiene que ver con lo que hace la organización, su nivel de desempeño y el nivel de impacto que está logrando sobre aquellos a quienes sirve. Los proyectos pueden ser variados: desde la provisión de servicios, hasta la movilización de comunidades y de organizaciones locales para la transformación social. Es de vital importancia que los proyectos sean coherentes con el propósito y visión general de la organización.

- Areas clave**
- Buenas prácticas
 - Enfoque en el grupo objeto
 - Monitoreo y evaluación
 - Sostenibilidad
 - Participación de los beneficiarios
 - Cultura local
 - Logro de los objetivos
 - Restablecimiento de la esperanza y de las relaciones
 - Testimonio cristiano

Glosario

Este glosario explica el significado de palabras difíciles, de acuerdo con la manera en que son utilizadas en la herramienta AUTOCAP.

adolescencia	el período entre la infancia y la edad adulta.
aéreo	desde el aire
afirmación	el acto de mostrar que se aprueba algo
área clave	una indicador de salud organizacional
auditar	examinar los informes financieros para asegurarse que estén correctos
coherente	de acuerdo con
competente	(persona) indicada para realizar la tarea
constitución	una declaración escrita que resume los principios bajo los cuales se gobierna una organización
declaración de misión	documento escrito que resume la forma en que una organización espera lograr su visión
defensoría	ayudar a las personas pobres a enfrentar las causas fundamentales de la pobreza, promover la justicia y apoyar un buen trabajo de desarrollo, al ejercer influencia sobre las políticas y prácticas de los poderosos
déficit	cantidad de dinero que se gastó por encima del presupuesto
delegación	pasar a otra persona la responsabilidad de hacer algo
discrepancia	una diferencia entre dos aspectos que deberían estar de acuerdo
distintivo	que tiene características singulares
equidad	justicia, imparcialidad
evaluar	hacer una valoración del nivel de desempeño
impacto	cambios sostenibles a largo plazo – positivos o negativos, esperados o inesperados
inconsistencias	diferencias que entran en conflicto entre sí

integridad	que cuenta con altos valores morales o profesionales
intimidación	cuando se logra que alguien se sienta incapaz o temeroso
jerarquía	categorización de las personas según su responsabilidad, capacidades o rango
logro	el producto de las actividades de un proyecto
lluvia de ideas	decir lo primero que venga a la mente respecto a un tema
misión integral	proyectarse hacia la comunidad local para transformar vidas tanto material como espiritualmente
moral	el nivel de confianza u optimismo que siente un grupo de personas
no-discriminación	la práctica de tratar a diferentes personas con equidad
objetivos	los cambios ocasionados directamente por un proyecto (mediante el alcance de logros para cumplir el propósito) que a su vez contribuyen al cumplimiento del objetivo general de la organización
persona o parte interesada	persona (por ejemplo: un beneficiario del proyecto, un miembro de la comunidad local, un funcionario del gobierno) que tiene interés en, o preocupación por, algún área del trabajo adelantado por una organización
plenaria	el grupo completo
propósito	el cambio o impacto esperado como resultado de un proyecto
reproducir	copiar
resultado	la consecuencia de las actividades de un proyecto
riguroso	muy preciso y minucioso
transparencia	comunicación abierta del liderazgo con toda la organización

¿Cómo funciona AUTOCAP?

Una organización puede decidir que necesita aplicar todos los módulos de AUTOCAP, o puede decidir que sólo necesita aplicar uno o dos de ellos. Algunos de los módulos contienen muchas áreas clave, de forma que los módulos se han dividido en secciones. Cada sección tiene el mismo formato de siete etapas. A continuación presentamos un breve vistazo general de manera que usted pueda entender cómo funciona la herramienta AUTOCAP. Estas etapas se explican en mayor detalle en la página 27.

- Etapas 1 ACTIVIDAD PARA INICIAR LA DISCUSION** y ayudar a los participantes a pensar en el aspecto de la organización que están por evaluar, de una forma que sea interesante.
- Etapas 2 UN CUESTIONARIO** que contiene indicadores relacionados con las áreas clave del módulo. Los participantes reciben copias del cuestionario y lo completan por sí mismos. Asignan un puntaje a cada indicador, teniendo en cuenta el grado en que sienten que el indicador aplica a la organización.
- Etapas 3 HOJA DE RESUMEN DE PUNTAJES** Los indicadores en el cuestionario corresponden a diferentes áreas clave. Cada participante transfiere su puntaje para cada indicador al espacio respectivo en la hoja de resumen recibida. Luego de ello, calcula su puntaje promedio para cada área clave.
- Etapas 4 ASIGNACION DE PUNTAJES EN PLENARIA** Los puntajes individuales se transfieren a la tabla de puntajes de la plenaria dibujada sobre una hoja grande de papel.
- Etapas 5 ANALISIS** Los participantes examinan las tendencias que muestra la tabla de puntajes de la plenaria, para identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la organización.
- Etapas 6 JERARQUIZACION DE PRIORIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**
Aprovechando el análisis, se seleccionan las tres áreas más débiles en las cuales se requiere fortalecimiento de capacidades. Los participantes dialogan sobre cómo se abordarán estas áreas y sobre los recursos que necesitarán.
- Etapas 7 PLANIFICACION DE ACCIONES** Los participantes definen un plan respecto a cómo ellos abordarán las áreas que han establecido como prioritarias, y determinan quién(es) asumirá(n) responsabilidad frente a cambios que se presenten en un marco de tiempo determinado.

Cómo prepararse para AUTOCAP: ¿por qué, quién, cuándo, durante cuanto tiempo?

La planificación es de vital importancia para aplicar AUTOCAP. El facilitador debe examinar el formato de la herramienta AUTOCAP y adaptarlo de modo que se ajuste al contexto de la organización. Antes de hacer la planificación, usted debe reunirse con los líderes, con el personal y con la junta directiva de la organización. Ello le dará una idea del contexto en el cual AUTOCAP ha de aplicarse. Usted necesita decidir sobre el contenido (los indicadores) y sobre el proceso más adecuados (ver Opciones para la aplicación de AUTOCAP, en la página 11).

- ¿Son adecuados los indicadores? ¿Existen indicadores adicionales? ¿Existen algunos indicadores que no deben utilizarse dado que podrían causar fricción al interior de la organización?
- ¿Es necesario cubrir todos los módulos, o debe usted enfocarse únicamente en uno o dos?
- ¿En qué medida requiere la organización ser afirmada en el momento actual? Si la moral está baja, ¿qué acción puede tomar usted para asegurarse que el proceso realmente produzca afirmación en la organización?
- ¿Cuál es la mejor manera de utilizar la herramienta – aplicándola con la organización entera o con grupos específicos?
- ¿Es necesario modificar el proceso que sugerimos? Por ejemplo, pueda que usted desee emplear una asignación de puntajes anónima para minimizar la fricción.
- ¿Podría usted introducir elementos de otras herramientas de evaluación?

Es vital que el contenido y el proceso de evaluación se ajuste a la naturaleza y carácter de la organización. Quienes están participando en la evaluación deben tener el tiempo y el apoyo necesario para leer y comprender los indicadores. Para que una evaluación sea exitosa, es necesario que la organización se apropie de los indicadores, y los entienda como útiles.

Un 80% de una buena evaluación organizacional se debe a la facilitación, y un 20% de ella se debe a la herramienta. Cuando una evaluación no es exitosa, por lo general se debe a que se hace más énfasis en la herramienta que en la facilitación.

Un buen trabajo de facilitación para una evaluación organizacional, consiste esencialmente en mantenerse en contacto con el ánimo del grupo. Trabaje de acuerdo con la energía de ellos y sepa lo que debe hacer en el momento adecuado, de forma que el nivel de energía se mantenga elevado. Las actividades dinamizadoras en la página 19 pueden ayudarle en esto.

Motivación para la evaluación

Es importante tener mucha claridad acerca de los factores que están impulsando la necesidad de esta evaluación organizacional. Puede deberse a un número de razones tales como:

- una etapa clave en el crecimiento y desarrollo de la organización
- la necesidad de clarificar la dirección y prioridades futuras de la organización
- cambios en el liderazgo
- crisis interna o externa que genera la necesidad de cambios mayores en la organización
- expansión para responder a nuevas necesidades o demandas que han surgido
- reducción del tamaño de programas.

Apropiación de la evaluación

Es importante que los líderes, el personal y el comité directivo estén conscientes de la necesidad de la evaluación organizacional y apoyen el proceso y los resultados.

Opciones para el uso de AUTOCAP

- Todos los módulos por fases, durante un período establecido de tiempo.
- Algunos módulos seleccionados.
- Algunas áreas clave seleccionadas de entre uno o diferentes módulos.
- Uso del cuestionario para entrevistas individuales.
- Llevar a cabo el proceso en grupos pequeños, por ejemplo: el comité directivo, el liderazgo y el personal de campo.
- No utilizar el cuestionario en su formato actual, sino seleccionar elementos de la herramienta para discusiones guiadas.
- Combinar las áreas clave con otras herramientas de evaluación organizacional.

Apartar tiempo para realizar la evaluación

La herramienta AUTOCAP está dividida en tres módulos. Cada módulo puede tomar entre uno y dos días dependiendo del número de participantes. No es esencial realizar todos los módulos de la evaluación a la vez. Es más, es aconsejable espaciarlos de modo que haya tiempo suficiente para actuar después de cada módulo. Sugerimos los formatos de taller para aplicación de AUTOCAP, en la página 15.

Es importante encontrar un tiempo que se ajuste a las necesidades de todo el personal participante, y un momento en que no haya mucha presión sobre la organización. También es necesario tomar en cuenta los períodos estacionales, de modo que el personal de campo pueda viajar con facilidad hacia y desde el lugar de reunión.

¿Quién debe asistir?

Idealmente todo el personal debe estar disponible para asistir a los módulos. Ello permite que todos se apropien de cualquier cambio que resulte de la evaluación. El realizar juntos la evaluación contribuye al proceso de fortalecimiento de equipo, en la medida en que la comprensión adquirida es compartida y se logra una mayor comprensión de la organización.

Sin embargo, puede no ser apropiado llevar a cabo la evaluación con todos los miembros del personal a la vez. Puede ser más útil llevar a cabo la evaluación con grupos específicos en diferentes momentos.

En algunas situaciones es útil que observadores independientes quienes conocen bien a la organización estén presentes, para dar una visión más objetiva. Ellos pueden ser personas de otra ONG, del gobierno local o miembros de la comunidad cristiana local.

Aprovechando al máximo la evaluación

Un proceso de evaluación puede percibirse como negativo y amenazante, por parte del comité directivo, el liderazgo y el personal. Para evitar lo anterior, es importante planear en forma adecuada para que AUTOCAP:

- inicie afirmando lo que es bueno acerca de la organización
- construya sobre la energía positiva y sobre lo que motiva a la organización.

Una forma de lograr esto es utilizando los principios de Investigación Participativa que se explican en mayor detalle en la página 26.

Reunir a una organización durante un día o dos implica una gran cantidad de tiempo lejos del trabajo administrativo y de proyectos, así que es importante aprovechar al máximo el tiempo que ha sido apartado. A continuación se presentan algunas sugerencias de cómo hacer el mejor uso del tiempo.

- Asegúrese que haya un buen sitio de reunión con bastante espacio para estar juntos en un grupo grande, al igual que para trabajar en grupos pequeños.
- Trate de encontrar un sitio de reunión lejos de la oficina, de forma que el personal se pueda enfocar en la evaluación sin distracciones.
- Aproveche la oportunidad de la evaluación para festejar las cosas buenas que han sucedido en la organización y para elogiar al personal.
- La evaluación es un tiempo para reflexionar sobre la dirección que está tomando la organización; ello puede vincularse a algunas reflexiones bíblicas al inicio y al final del día.
- Examine cómo se utilizarán y administrarán los planes de acción después de la evaluación.
- Asegúrese que sea un evento divertido que todos disfruten y quieran repetir.
- Trate de incluir un elemento apropiado que promueva el fortalecimiento de equipos, lo cual podría incluir una buena cena o una actividad externa para hacer algo juntos en la tarde.

Cómo utilizar los resultados de una evaluación organizacional

Los resultados de la evaluación organizacional pueden utilizarse para estimular al personal y a otros respecto a las fortalezas y logros de la organización. Es posible tomar ejemplos y resaltarlos, dialogar sobre ellos, escribirlos en una cartelera o en un boletín de información. Pueden compartirse con el comité directivo y con otras personas conectadas a la organización. Es posible que puedan festejarse los triunfos y fortalezas de la organización con una cena especial conjunta.



- El compartir los resultados con el personal es una buena cosa en tanto que les permite sentirse comprometidos con los planes futuros para la organización. Ello les permitirá asumir responsabilidad frente al futuro, y demuestra la apertura y transparencia del liderazgo.
- Los resultados de la evaluación organizacional pueden utilizarse para identificar asuntos que necesitan fortalecerse y trabajarse. Estos asuntos pueden jerarquizarse en orden de prioridad, de acuerdo con las necesidades y la capacidad del personal, teniendo en cuenta su disposición de tiempo para abordarlos. Las hojas para planificación de acciones en cada módulo pueden utilizarse como una guía para hacer esto.
- Los resultados pueden resaltar las necesidades de capacitación del personal. Pueden también conducir a la presentación de una propuesta para solicitud de recursos a donantes. Algunos donantes pueden sugerir cursos de capacitación o identificar a un consultor o especialista adecuado para que trabaje con el personal en el fortalecimiento de su conocimiento y habilidades.
- La evaluación organizacional puede llevarse a cabo cada año. El patrón de resultados que se obtiene después de un número de años permite que el liderazgo de seguimiento al proceso y a los cambios realizados. Los resultados anuales pueden presentarse para que todo el personal los vea, lo cual posibilita discusiones acerca del impacto de cambios futuros y de lo que puede hacerse para enfrentarlos. Recomendamos que usted conserve en un lugar seguro copias de las hojas de puntaje de la plenaria, de forma que usted pueda compararlos con puntajes en años futuros.

Preguntas para discusión

- ¿Cómo celebra usted los triunfos y logros de su organización?
- ¿Cuáles son algunas de las mejores formas de comunicar los resultados de una evaluación organizacional al personal y a otros?
- ¿Quién de su organización sería bueno para coordinar la planificación de acciones y para asegurarse que ello ocurra?
- ¿Puede usted pensar en otras formas creativas de utilizar los resultados de una evaluación organizacional?

¿Cuáles son los riesgos de realizar una evaluación organizacional?

AUTOCAP estimula la reflexión y el análisis sobre cómo se encuentra una organización en un momento particular en el tiempo. El aspecto más importante de este tipo de enfoque es la manera en que se facilitan las discusiones para aprovechar al máximo los resultados.

Las evaluaciones participativas proveen una oportunidad para que el personal comparta sus preocupaciones y asuntos pertinentes a la organización. Se obtienen nuevas percepciones y puede ser la primera vez que el personal se sienta capaz de compartir sus preocupaciones. En nuestra experiencia con el uso de la herramienta, esto es una buena cosa. El dar el espacio al personal para compartir sus preocupaciones ayuda a construir un sentido de unidad en una organización.

Sin embargo, hay riesgos asociados a este tipo de proceso. Es una buena idea hacer uso de las habilidades y experiencia de un facilitador competente quien no sólo sepa emplear la herramienta de manera que sea útil a la organización, sino que también pueda manejar algunos de los riesgos que pueden presentarse.

Algunos de estos riesgos y peligros se incluyen en la lista a continuación, y pueden ayudarles a identificar a un buen facilitador que pueda orientarlos en el uso de la herramienta. Puede ser que alguien en su organización sea un buen facilitador que es ampliamente respetado y entiende cómo trabajar con grupos. De otra manera usted podría pensar en hacer uso de un facilitador externo que sea reconocido por su competencia y habilidades en este campo.

RIESGOS Y PELIGROS	HABILIDADES DE UN FACILITADOR
El proceso de evaluación genera expectativas en el personal. Ellos desean ver que todos los cambios sucedan en el menor tiempo posible.	Habilidad para ayudar al personal y a las partes interesadas a identificar sus prioridades y a manejar sus expectativas de acuerdo con las capacidades de la organización.
El personal y las partes interesadas tienen temor de expresar sus preocupaciones en caso que éstas sean percibidas en forma negativa por parte de otros miembros del personal y del liderazgo.	Habilidad para crear un ambiente de confianza y apertura para compartir, tanto para el personal como para el liderazgo de la organización.
La evaluación revela tensiones que nunca han sido resueltas por completo.	Habilidad para manejar tensiones y conflictos en forma creativa.
Algunos miembros del personal se sienten vulnerables en la medida en que áreas de su trabajo son evaluadas y analizadas.	Habilidad para crear un ambiente de apoyo y de afirmación para que los miembros del personal reflexionen sobre sus propias prácticas y trabajo.
El liderazgo está preocupado acerca de cómo son percibidos por el personal y por otras personas.	Habilidad para crear un ambiente de apoyo y afirmación para que el liderazgo reflexione sobre sus propias prácticas y trabajo.

Formatos sugeridos para los talleres

La herramienta AUTOCAP puede trabajarse en sesiones de uno o dos días. Los módulos no tienen que aplicarse en orden. Estos pueden seleccionarse de acuerdo con las prioridades de la organización en un momento en particular.

A continuación se presenta un resumen de los módulos de AUTOCAP y del tiempo requerido, según el tamaño de la organización.

Esta es una guía basada en la experiencia de trabajo con 15 organizaciones asociadas. No toma en cuenta asuntos como la traducción.

	CONTENIDO	TIEMPO REQUERIDO SEGUN NUMERO DE PARTICIPANTES:		
		5-8	8-15	15-30
INTRODUCCION	¿Qué es una evaluación organizacional?	1 día	1 día	1 día
MODULO 1 Organización interna	Misión y valores	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Gestión 1	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Gestión 2	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
MODULO 2	Vínculos externos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
MODULO 3 Proyectos	Planificación e implementación de proyectos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días
	Resultados de los proyectos	0.5-1 día	1-1.5 días	1.5-2 días

La tabla a continuación sugiere la forma cómo AUTOCAP puede realizarse en un período de un año.

MODULO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
¿Qué es una evaluación organizacional?	X											
Organización interna	Misión y valores	X										
	Gestión 1	X										
	Gestión 2	X										
Vínculos externos					X							
Proyectos	Planes e implementación del proyecto							X				
	Resultados del proyecto										X	

Factores clave a considerar

- Dejar espacio entre módulos a fin de dar tiempo para que se procesen los resultados y se implementen los planes de acción
- Elegir fechas de realización de los módulos que garanticen la máxima disponibilidad del personal y de otros participantes
- Tener acceso a un facilitador externo, si éste se requiere
- Tiempo suficiente para prepararse para el módulo.

Perfil del programa para un taller de un día para cada módulo

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
Bienvenida e introducciones	Explique el contexto y el propósito de la evaluación y el programa del día	30 mins
PASO 1 Actividad para iniciar la discusión	Puede haber necesidad de adaptar esto según el contexto, o encontrar una actividad alternativa	60 mins
DESCANSO		
PASO 2 Cuestionario	Esto incluye tiempo para presentar y orientar a los participantes sobre el proceso	30 mins
PASO 3 Hoja de resumen de puntajes	Esto debe discutirse una vez todos los participantes hayan completado el cuestionario	15 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 4 Retroalimentación de la plenaria	Si es posible, utilice etiquetas adhesivas	45 mins
DESCANSO LUNCH		
PASO 5 Análisis	Trabajen en grupo para analizar las tendencias y las causas de las fortalezas y debilidades	45 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 6 Jerarquización de prioridades	Recomendamos una técnica participativa de jerarquización	45 mins
DESCANSO		
PASO 7 Planificación de acciones	Esto debe incluir una discusión acerca de cómo los resultados serán comunicados a otras partes interesadas	45 mins
Evalúe el proceso	El objetivo es aprender cómo mejorar el programa y el enfoque para la próxima vez	15 mins

Taller de dos días

Un taller de dos días puede ser apropiado cuando hay un número grande de participantes. Puede ser beneficioso si diferentes grupos de interés trabajan cada módulo en forma independiente de otros grupos. Los grupos focales podrían compartir sus aprendizajes al finalizar el segundo día.

Perfil del programa para un taller de dos días por módulo

DIA 1

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
Bienvenida e introducciones Conformación de los diferentes grupos de interés	Explique el contexto y el propósito de la evaluación y el programa del día	30 mins
PASO 1 Actividad para iniciar la discusión	Puede haber necesidad de adaptar esto según el contexto, o encontrar una actividad alternativa	60 mins
DESCANSO		
PASO 2 Cuestionario	Esto incluye tiempo para presentar y orientar a los participantes sobre el proceso	30 mins
PASO 3 Hoja de resumen de puntajes	Esto debe discutirse una vez todos los participantes hayan completado el cuestionario	15 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 4 Retroalimentación de la plenaria	Si es posible, utilice etiquetas adhesivas	45 mins
DESCANSO ALMUERZO		
PASO 5 Análisis	Trabajen en grupo para analizar las tendencias y las causas de las fortalezas y debilidades	45 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 6 Jerarquización de prioridades	Recomendamos una técnica participativa de jerarquización	45 mins
DESCANSO		
PASO 7 Plenaria: Los grupos de interés comparten sus prioridades jerarquizadas		60 mins
Resumen del día		15 mins

DIA 2

PASOS	COMENTARIOS	TIEMPO APROXIMADO
PASO 8 Definición final de prioridades		60 mins
DESCANSO		
PASO 9 Defina grupos de trabajo para desarrollar planes de acción		60 mins
DESCANSO ACTIVIDAD DINAMIZADORA DE GRUPO		
PASO 10 Presentación a la plenaria, de los planes de acción del grupo de trabajo	Esta es una oportunidad para ajustar los planes de acción	45 mins
Resumen del proceso		15 mins
Evalúe el proceso	El objetivo de esto es aprender cómo mejorar el programa y el enfoque para la próxima vez	15 mins

Actividades para romper el hielo y dinamizadores

Las actividades para romper el hielo y para dinamizar son vitales puesto que ayudan a mantener alerta al grupo y permiten que los participantes se rían y disfruten del proceso. Muchas de las actividades enumeradas a continuación pueden utilizarse como ejercicios para fortalecer el trabajo en equipo, y contribuirán a que nuevos miembros de una organización conozcan mejor a sus colegas. Por favor tome tiempo para leer las instrucciones, y siéntase libre para adaptar las actividades a su propio contexto.

Ejercicios para 'comenzar a conocer al otro'

- **BINGO** Dibuje un cuadro compuesto por unas 15 cuadrículas. Escriba una cosa diferente en cada cuadrícula, por ejemplo: 'Le gusta cantar' o 'Siempre ronca en las noches'. Distribuya copias a todos los participantes. Los participantes proceden entonces a encontrar personas según las descripciones de las cuadrículas, y piden a cada persona que firme sobre la cuadrícula respectiva. La persona que completa el cuadro primero es la ganadora. Los participantes aprenderán muchos datos interesantes sobre los demás.
- **DESFILE DE IDENTIFICACION** Cada participante escribe unas palabras o pinta un dibujo para describirse a sí mismo. Esto se hace en silencio. Luego, sujetando el dibujo a su ropa con un alfiler o gancho, cada participante camina alrededor de forma que todos puedan observarse entre sí. Luego, se revuelven los dibujos y se pide a los participantes que identifiquen la persona a quien pertenece cada dibujo.
- **DESCRIPCIONES DE CARACTER** Siéntense en un círculo. Una persona comienza mencionando un adjetivo que inicie con la misma letra que su primer nombre, y luego dice su primer nombre (por ejemplo: Isaac el Interesante, Ester la Elegante). La próxima persona en el círculo repite el adjetivo y nombre de la primera persona y luego agrega los suyos. Este proceso se repite alrededor del círculo hasta que la última persona tiene que repetir todos los otros nombres en orden y finalizar con los suyos.
- **DOS VERDADEROS, UNO FALSO** Todas las personas en el grupo tienen que decir dos cosas verdaderas acerca de sí mismos y una cosa falsa. El resto del grupo tiene que adivinar cuál es falsa. Usted se puede quedar sorprendido, y ¡puede aprender cosas interesantes acerca de los demás!

Ejercicios para fortalecer el nivel de confianza

- **JUEGO DE LA RED** Tome un carrete o una bola de cuerda, y pida a una persona que sostenga un extremo de la cuerda y lo envuelva alrededor de su muñeca. Luego esta persona tira la bola de cuerda a otra persona en el cuarto y dice algo positivo acerca de esa persona, o algo que esa persona ha hecho que los ha inspirado. La persona que agarra la bola de cuerda envuelve la cuerda alrededor de su muñeca y tira la bola de cuerda a otra persona, y así sucesivamente hasta que toda una red de pita está uniendo a las personas entre sí.
- **JUEGO DE GLOBOS** Cada persona anota una información acerca de sí mismos sobre un pedazo de papel y lo coloca dentro de un globo. A continuación, inflan el globo y lo lanzan hacia el centro del círculo de participantes. Reviente los globos, uno por uno, y adivine a quién pertenece cada información.

Dinamizadores

- **PREGUNTAS SOBRE EL GLOBO** Pase un globo de mano en mano en un círculo y pida a cada persona que anote sobre él una pregunta. Luego páselo alrededor del círculo y pida a cada persona que responda a tres de las preguntas en el globo.
- **JERARQUIZACION HUMANA** Pida a todos que hagan una fila de acuerdo con el mes y día de su nacimiento. Esto puede hacerse también tomando en cuenta el largo del cabello, la altura, el peso, etc. Si este proceso se hace en silencio, ello puede agregar una nueva dinámica al grupo y provee una oportunidad para explorar cómo un grupo trabaja en conjunto. Usted podría pedirle a alguna persona que salga del cuarto, luego decidir sobre el tipo de jerarquización que se hará y pedir a la persona que salió que regrese e intente adivinar qué tipo de jerarquización está representando el grupo. Este juego es útil para entender la necesidad de analizar las cosas, y la importancia de estudiar las tendencias y los temas.
- **LIMON RAPIDO** Este juego es para cuatro o más participantes. Primero divida al grupo en dos o más filas con igual número de personas. Luego entréguele un lápiz nuevo y un limón al líder de cada fila. Mientras los equipos forman su fila, marque una línea de inicio y otra de terminación sobre el suelo (aproximadamente a seis metros de distancia). El objetivo es empujar el limón con el lápiz sobre el suelo, en línea recta. Cada jugador debe empujarlo hasta la meta final y regresarlo para entregar al próximo miembro del equipo que está en fila. El equipo que primero termine gana. El limón siempre se mantiene rodando aunque tambalea ligeramente, de forma que es difícil mantener su movimiento en línea recta. Asegúrese que todos los muebles sean retirados del espacio central.
- **CANASTA DE FRUTAS** Pida a los participantes que se sienten en un círculo y asigne a cada jugador en forma alterna, el nombre de una fruta, por ejemplo una naranja o un limón. Una persona se para en el centro y pronuncia el nombre de una o de ambas frutas. Las personas a quienes se asignó el nombre de esa(s) fruta(s) deben cambiar de sitio lo más rápido posible. La persona en el centro trata de ubicarse en uno de los asientos libres. A continuación, la persona que queda de pie pronuncia el nombre de una de las frutas o ambas.
- **CARRERA DE BANANAS** Asigne a cada jugador una banana (o plátano), y dele instrucciones de pelarlo y comerlo manteniendo una mano detrás de su espalda. Tras recibir una señal, inician. El primero en comerse la banana completa gana.
- **DRAMAS CON BOLSAS DE PAPEL** Divida a los participantes en equipos de tres a seis miembros. Asigne a cada equipo una bolsa de papel llena de objetos varios. Casi todo tipo de objeto puede incluirse, por ejemplo: una piedra, un tornillo, una barra de jabón, un disquete de computador. La idea del juego es presentar una dramatización haciendo uso de todos los objetos provistos. Los objetos pueden utilizarse como se haría en la vida normal, o pueden emplearse en forma imaginaria. Asigne a cada grupo un tema sobre el cual basar su drama. Cuando se hayan planeado y ensayado todos los dramas, se presentan para la diversión de todos.
- **PARES DE ANIMALES** Cada persona recibe una tarjeta con una animal sobre ella (asegúrese que haya dos tarjetas de cada animal). En forma simultánea, cada persona hace el ruido de su animal y trata de encontrar a su pareja.
- **JUEGO DE CUERDAS** Esconda pedazos de cuerda de distintas longitudes alrededor del cuarto. Los participantes proceden a encontrar tantas piezas de cuerda como puedan. El ganador es aquel cuyos pedazos de cuerda formen la línea más larga al amarrarse entre sí.